

التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية

دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

Strategic planning and its impact on achieving institutional

An Empirical Study on excellence in government institutions

Leadership in the Qatari Ministry of Defense

إعداد

حمد مبارك زايد المطوع الخيارين

20189453

إشراف

الدكتور معن حسين منصور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

إدارة الاعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة الزرقاء

الزرقاء – الأردن

كانون الأول 2019–2020

نموذج التفويض

أنا حمد مبارك زايد المطوع الخيارين أفوض جامعة الزرقاء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: حمد مبارك زايد المطوع الخيارين

التاريخ:2020/1/2

التوقيع:........................

أسماء أعضاء المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (التخطيط الإستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية " دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية ") .

وأجيزت بتاريخ:2020/1/2.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور معن منصور، مشرفاً	
الأستاذ الدكتور محمد الطائي، رئيساً ومناقشاً	
الدكتور ماجد المساعدة ، عضوا ومناقشاً	
الدكتور محمد أبو رمان ،عضواً ومناقشاً خارجياً	

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملئ السموات وملئ الأرض، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر إلى من رعاني الدكتور معن حسين منصور الذي كان خير مشرف لي في جميع مراحل إعداد رسالتي والذي قدم لي النصح والإرشاد وأفادني بعمله وملاحظته وأفكاره وتوجيهاته السديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى اعضاء المناقشه لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان لكل روح وقلب ساندني على إتمام رسالتي .

وجامعتي التي قدمت لي الكثير فإن قلت شكراً فشكري لن يوفّيها حقاً، فأقدم كل الشكر لجامعة الزرقاء الخاصة ممثله برئيسها وكادرها التدريسي الرائع، والموظفين والإداريين.

حمد مبارك زايد المطوع الخيارين

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب ..

إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة ..

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ..

الى القلب الكبير ...

(والدي العزيز)

إلى من علمتني الحب والحنان ...

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء ...

إلى القلب الناصع البياض ...

(والدتي الحبيبة)

إلى روحي وقرة عيني

(زوجتي الغالية)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة

إلى رياحين حياتي ...

(اخوتي واخواتي)

حمد مبارك زايد المطوع الخيارين

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية
دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (عبء العمل، والأجور والمكافآت، والهيكل التنظيمي، وبيئة العمل) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (703) قياديا وقيادية، تمّ اختيار عينة عشوائية بلغت (300) موظفاً وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على ابعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة تقيمية متوسطة، وان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقيمية متوسطة، ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وسعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة، وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من للتمكن تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، وزارة الدفاع القطرية.

Strategic planning and its impact on achieving institutional excellence in An Empirical Study on Leadership in the Qatari government institutions Ministry of Defense

ABSTRACT

The study aimed to measure the impact of strategic planning in its dimensions (workload, wages and rewards, organizational structure, and work environment) on achieving institutional excellence in government institutions An applied study on leaders in the Qatari Ministry of Defense, and the researcher used the descriptive analytical approach to deal with the variables of the study, and the formation of a society The study consisted of (703) male and female leaders, a random sample of (300) employees and employees working in the Qatari Ministry of Defense was selected, and the questionnaire was used as a study tool, and in light of this data was collected, analyzed and hypothesis tested using the statistical analysis program (SPSS). The study reached a set of results, most notably: that the arithmetic averages of the responses of the sample members on the dimensions of the strategic planning level in its dimensions (strategic analysis, strategic vision, strategic message, strategic goals) came with an average evaluation degree, and that the arithmetic averages of the responses of the sample members at the level of achieving institutional excellence on The leadership in the Qatari Ministry of Defense came with an average evaluation level, and the presence of an impact of strategic planning in its dimensions (strategic analysis, strategic vision, strategic goals, strategic message) at the level of achieving excellence My institution is on the leadership of the Qatari Ministry of Defense, and this indicates that the higher the level of implementation of any of the dimensions of strategic planning, the higher the level of institutional excellence in the Qatari Ministry of Defense and the study came out with a set of recommendations, the most important of which are: identifying opportunities that the institution can exploit and how to face threats in the external environment The ministry's endeavor to translate its vision through putting sentences bearing the main reason for the existence of the ministry, and in this way the vision turns into a message, and activating the role of strategic planning in the ministry from being able to determine its current and future needs and capabilities.

Key words: strategic planning, organizational excellence, Qatar's Ministry of Defense.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الرسالة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

أنموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1مقدمة الدراسة

يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة باعتباره وسيلة الإعداد للتطبيق العملي للسياسة الإدارية، من خلال مواءمة المنطلقات والمبادئ النظرية التي تطرحها السياسة الإدارية في ضوء الإمكانات المتوافرة مع الواقع العملي لطرح الأسس الفعلية للتطبيق وتتحقيق التميز.

فالتوجّه نحو تحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ أمر لا بدّ منه؛ حيث أضحت معايير التَّمَيُّز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛ لدعم المزيد من التَّمَيُّز والتفرّد في أدائها المُؤَسَّسِيّ، ولا سيما في ظلّ مؤسسات معنية بالجودة والتَّمَيُّز وجوائز عالمية لتكريم المؤسسات التي تُحقّق معايير الأداء المُتَمَيِّز.

ويعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في الفكر البشري، حيث اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (strategic) التي تعني علم الجنرال، وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة، وذلك تحت مسمى الاستراتيجية الإدارية. وفي عام 1976م عرض وهلين وهنجر مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وفي عام 1991 م جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الاستراتيجي Strategic (awareness)انطلاقا من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الاستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف من خلال الأبعاد الثلاثية التي تتمثل في المنافسة وتميز الأداء والإبداع والابتكار (الشديفات، 2019)

ويُمثل التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير المؤسسي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة، والابتكار، والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل المتعلقة بالأنظمة الإدارية وكذلك تحدياته، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا، وتحسين الاستثمار البشري (الفرجاني، 2019).

والتخطيط الاستراتيجي هو كشف حجب المستقبل الخاصة بالمنظمة عن طريق محاولة التنبؤ بملامحها وتوجهاتها ومسارها وأهدافها، ومجالات عملها وأنشطتها والتحولات والتغيرات التي تدخل عليها في المستقبل (الدجني، 2011).

ويتضمن التميز المؤسسي تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب التركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود؛ فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز(سالم، 2018).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تقوم الدراسة على اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية على أرض الواقع وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي في وزارو الدفاع القطرية محل الدراسة. من هنا يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي إلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق تميز مؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول:

– ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

السؤال الرئيس الثاني :

– ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية ؟

السؤال الرئيس الثالث:

– هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

– هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

– هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

-- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الأهداف الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

– هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

3.1 أهداف الدراسة:

– التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

– التعرف على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

– التعرف على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

4.1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: من المؤمّل أن تسهم هذه الدراسة في دعم الدراسات والبحوث النظرية في مجال أثر التخطيط الاستراتيجي والتنظيم المؤسسي، وذلك في إمكانية إضافة جانب نظري باللغة العربية في هذا المجال، ومرجعاً للباحثين الذين يريدون متابعة بحوثهم فيه.

الأهمية التطبيقية: يتوقع من هذه الدراسة تقديم نتائج وتوصيات عملية للمؤسسات الحكومية عامة وقيادة الدفاع القطري خاصة، بخصوص ، بحيث يكون بإمكان متّخذي القرار أن يتبنوا هذه التوصيات التي يؤمل أن تساعد في تطوير العمل لديهم.

5.1 فرضيات الدراسة :

بناء علي مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

HO الفرضية الرئيسة:

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$) لأثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

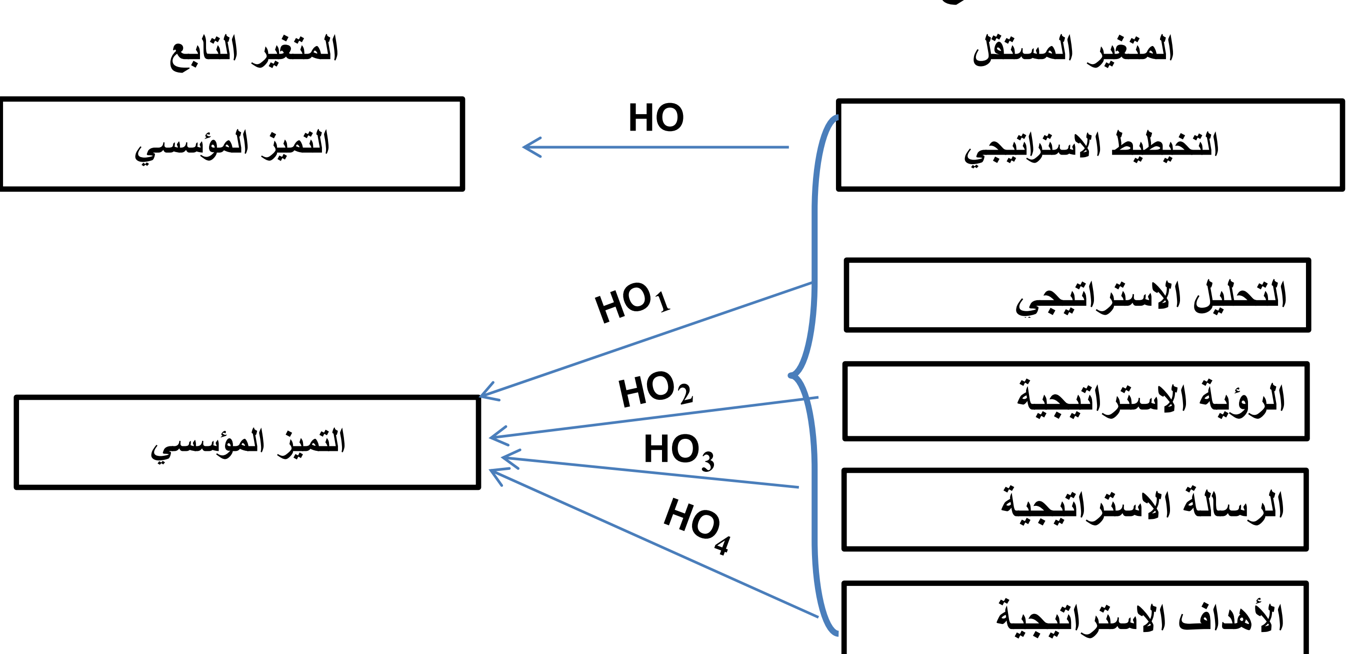
HO_1 – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$) لأثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

HO_2– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$) لأثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

HO_3 – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$) لأثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الأهداف الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

HO_4– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$) لأثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

6.1 أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات الآتية

التخطيط الاستراتيجي (السالم والنجار، 2002)، (أبو النصر، 2009)

التمييز المؤسسي (المبيضين، 2013)

7.1 التعريفات الإجرائية

التخطيط الاستراتيجي : وهي ويقصد بها الاجراءات والأنشطة التي تقوم بها القيادات في وزارة الدفاع القطرية، بهدف تحليل نقاط الضعف والقوة والتهديدات في البيئة الخارجية وبلورتها من خلال رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تعتمد في قياس ومتابعة أدائها المستقبلي وسيتم قياسها من خلال الأبعاد الآتية (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية).

التحليل الاستراتيجي: ويقصد به الممارسات التي تقوم بها القيادات في وزارة الدفاع القطرية لتحديد أوجه القصور والضعف، وبحث الفرص والتهديدات والمتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، ، وتقاس من خلال إجابات أفراد القيادات في وزارة الدفاع القطرية عن كل فقرة من فقرات أداة قياس التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة.

الرؤية الاستراتيجية: ويقصد بها الوضع المستقبلي المرغوب الذي تطمح القيادات في وزارة الدفاع القطرية إلى تحقيقها، وتقاس من خلال إجابات أفراد القيادات في وزارة الدفاع القطرية عن كل فقرة من فقرات أداة قياس التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة.

الرسالة الاستراتيجية: ويقصد بها مستوى مخرجات القيادات في وزارة الدفاع القطرية وكيفية تأديتهم للمطلوب منهم، وتقاس من خلال إجابات أفراد القيادات في وزارة الدفاع القطرية عن كل فقرة من فقرات أداة قياس التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة.

الأهداف الاستراتيجية: ويقصد بها النتائج التي تسعى القيادات في وزارة الدفاع القطرية لتحقيقها، وتقاس من خلال إجابات أفراد القيادات في وزارة الدفاع القطرية عن كل فقرة من فقرات أداة قياس التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة.

التميز المؤسسي: وهو "قدرة القيادات في وزارة الدفاع القطرية على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائهم وحل مشكلاتهم ثم تحقيق أهدافهم بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.
- **الحدود الزمنية:** اقتصرت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2020/2019.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادات في وزارة الدفاع القطرية .
- **الحدود العلمية:** تمّ اعتماد أبعاد المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع وهو التميز المؤسسي كما في أنموذج الدراسة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1.2 الأدب النظري:

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة باعتباره وسيلة الإعداد للتطبيق العملي للسياسة الإدارية، من خلال مواءمة المنطلقات والمبادئ النظرية التي تطرحها السياسة الإدارية في ضوء الإمكانات المتوافرة مع الواقع العملي لطرح الأسس الفعلية للتطبيق، ويعبّر عن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية؛ وبناءً على ذلك، تم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، أما التفكير الاستراتيجي فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية (الضمور، 2011).

ويكتسب التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأمنية بعداً أكثر أهمية؛ لأنه يقدم المساعدة للمؤسسة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون في اتجاه تحقيق نفس الأهداف، وبالطبع فالمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط (غنيم، 2007).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف اندروز (Andrews,2000) التخطيط الاستراتيجي بأنه: نمط للأهداف والأغراض والغايات والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة نحدد نشاط الأعمال التي ستزاولها المؤسسة في المستقبل.

وعرفه نيو مان (Newman,2002) بأنه عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل، التي تتوقع التغير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة الدولة أو المؤسسة.

وعرفه شندل (Schende,2003l) بأنه الغايات الأساسية وأهداف التنظيم وبرامج التصرف الرئيسية المختارة لتحقيق هذه الغايات والأهداف والنمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط التنظيم ببيئته.

ويرى غنيم (2007، 31) أن التخطيط شكلاً من أشكال التفكير الإبداعي، وهو نشاط ذهني يسبق العمل ، ويرسم تصوراً أولياً له، ومِن ثم فهو عبارة عن خارطة ذهنية لسير العمل في المستقبل، كذلك فإن التخطيط هو عملية اختيار لبدائل ومسارات مختلفة، إنه باختصار: أسلوب لمعرفة ماذا نريد؟ وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح.

أما مصطلح الاستراتيجية (strategy) فقد شاع استخدامه في الكثير من كتب الإدارة، ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية (strategos)، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وتعرف الاستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات؛ وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذى ارتضته لنفسها في المستقبل (عبد المحسن، 2006، 110)، وهو يستخدم حالياً في ميادين النشاط الإنساني؛ للدلالة على الخطة الطويلة الأمد، التي تنطوي على مجموعة من المبادئ والأهداف الهامة، ومجموعة من الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الأهداف.

أما فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي فهو تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً؛ للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (حسين، 2002، 170).

كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه تنمية الخطط طويلة الأجل وتكوينها؛ للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية ، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات وتشكيلها، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (ماهر، 2009).

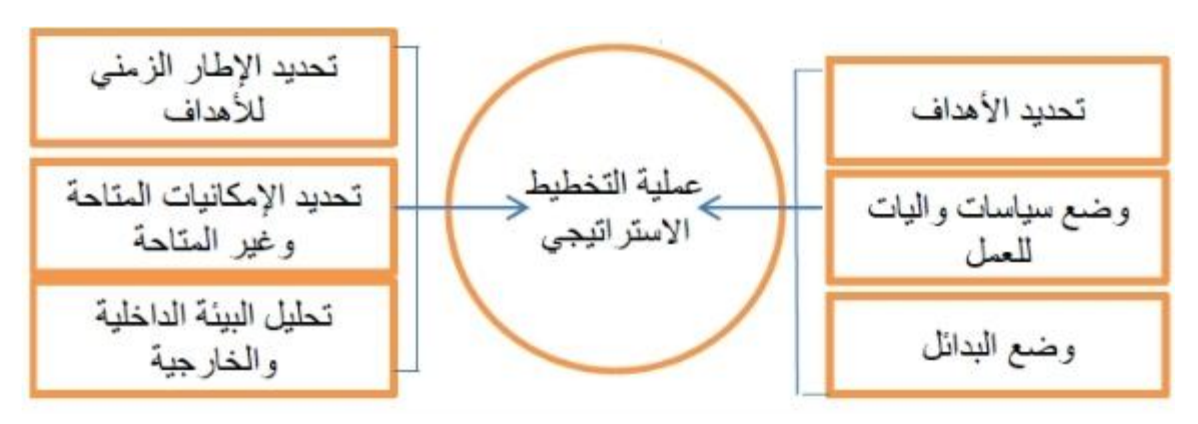
ويمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي هو: هو عملية تحديد وتصميم وصياغة وتطوير رؤية ورسالة المصرف لتحقيق الأهداف المرسومة، للبقاء والنمو والاستمرارية.

أهمية التخطيط الإستراتيجي

تتحدد أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي: (الغريري، 2010) (عبيد، 2009)

1. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
2. وضع السياسات والآليات التي تساعد على تحقيق الهدف.

3. وضع خيارات بديلة من بين عده بدائل متاحة لتحقيق الهدف المطلوب وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
4. تحديد الإمكانيات المتاحة وغير المتاحة.
5. وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تتناول آليات العمل والوسائل المقرر استخدامها لتحقيق الهدف وترتيبها زمنيا من حيث الأولوية.
6. دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعيق عملية التخطيط.



المصدر: عبيد، عصام محمد (2009). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والأصالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، العدد (4)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص47.

من خلال هذا الشكل السابق يمكن أن نفهم التخطيط الإستراتيجي بالنسبة بأنه الفعل الواعي المعبر عن استخدم الأسلوب العلمي للربط بين الأهداف المحددة سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى، والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات جميعها وكيفية تنفيذها ومحاولة التحكم بما يستجد من إحداث في الحاضر والمستقبل عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحدودة تربط بين:

الخطة← الإمكانيات← الوسائل← الأهداف.

أنواع التخطيط الإستراتيجي

تعددت معايير التصنيف للتخطيط عموما باختلاف الباحثين وأهم هذه المعايير هي-: (فهمي، 2006)

1. على وفق الموضوع محل التخطيط: سواء كان اقتصاديا، إعلاميا، سياسيا أم اجتماعيا.
2. على وفق إطار التخطيط: فهنالك التخطيط الشامل وهنالك الجزئي.

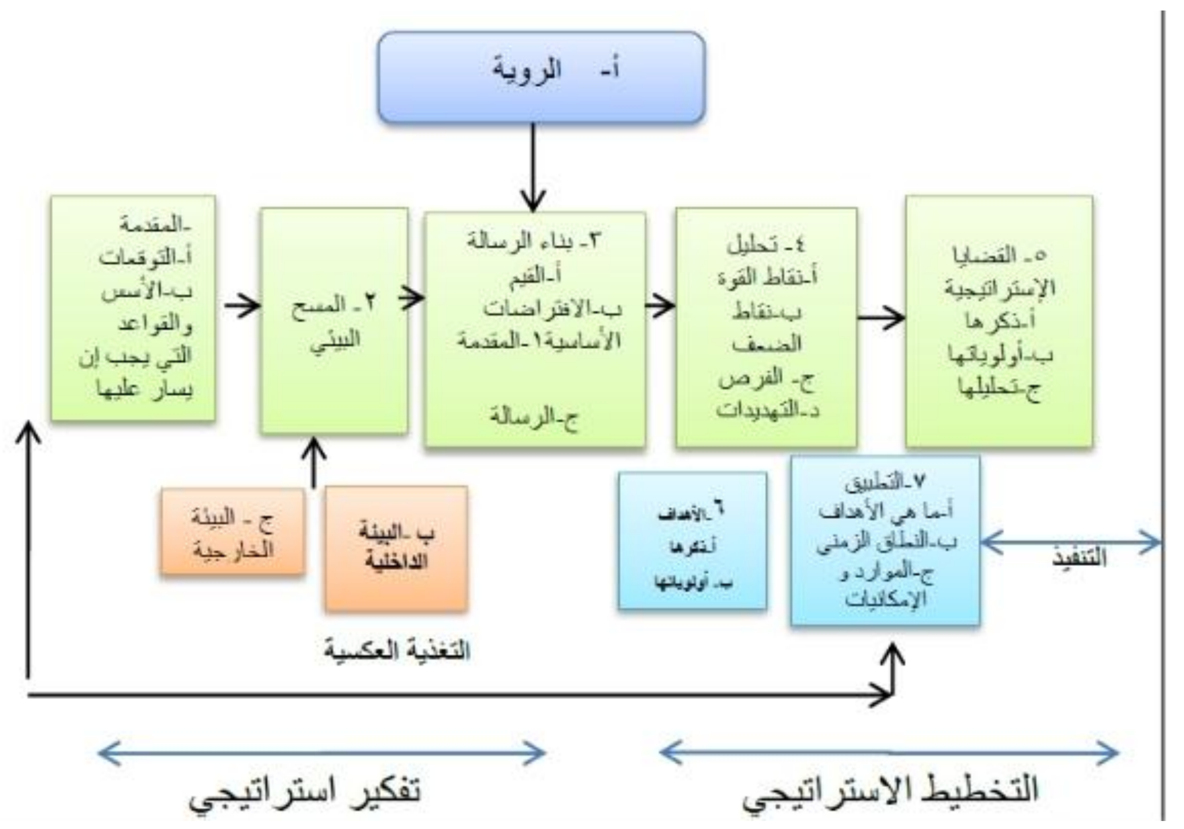
3. على مستوى النظام الجغرافي: فهنالك التخطيط العالمي وهنالك التخطيط القومي أو محلي وقد يقسم داخليا وخارجيا.
4. من حيث المدى الزمني: فهنالك التخطيط قصير الأجل (1–2) سنة، والتخطيط المتوسط الأمد (2–5) سنة، والتخطيط طويل الأمد (5–20) سنة، ألا أن هذا الإطار الزمني محل اختلاف بين الباحثين.
5. من حيث المستوى: فهنالك تخطيط في أعلى المستويات للأهداف دون الدخول بالتفاصيل الجزئية وهنالك التخطيط الإستراتيجي التكتيكي.
6. من حيث الغاية وطبيعة الهدف أو الوسيلة أو الإمكانات المستخدمة في التخطيط.

خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتمتع التخطيط الإستراتيجي بمجموعة خصائص هي (الغريري، 2010):

1. الحاجة للتخطيط ولأن التخطيط الإستراتيجي يسعى لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها بدون التخطيط، لاسيما وأن أغلب هذه الأهداف سواء كانت أهداف مصنوعة أم ناتجة من أزمات فأن التخطيط ضروري لتحقيقها.
2. القدرة على التنبؤ فالتخطيط لا يمثل اتجاها جامدا، فهو لا يتعامل مع الأوضاع الراهنة ولا يسعى إلى محاكة الحاضر، وإنما يعمل باتجاه ديناميكي وينظر إلى المستقبل.
3. الاستمرارية، فلا يمكن إن ينتهي التخطيط عند هدف أو زمن معين، فالاستمرارية تتضمن عملية تحديث ومواكبة التغيرات فالتخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة لها بداية وليس لها نهاية.

ويوضح الرسم الأتي عملية التخطيط الإستراتيجي بصورة مفصلة نموذج لعملية التخطيط الإستراتيجي



المصدر: الغريري، هشام عبد الله (2010). الإدارة الإستراتيجية، دراسة تحليلية، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، ص 33.

4. التخطيط الإستراتيجي عملية متوازنة لأنها تسعى دائما إلى أن التوازن بين الأهداف والوسائل والإمكانيات والوقت، فالتوازن بين هذه الظاهرة مطلوب حتى لا يتغلب عنصر على أخر ويتضمن عملية التوازن والموائمة بين هذه العناصر الأربعة.
5. جماعية التخطيط الإستراتيجي ولأنه يعتمد على مراحل متعددة وكل مرحلة من هذه المراحل تمتد إلى اتجاهات فرعية متعددة فأن التخطيط الإستراتيجية يصبح ذات أسلوب جماعي.
6. المرونة إذ يتمتع التخطيط الإستراتيجي بقدرته على التكيف مع الإحداث والأزمات المفاجئة، فالمرونة هنا تعد أحد أسباب نجاح استمرارية التخطيط ذلك لأن والعدم القدرة على التكيف ومواكبة التطورات المفاجئة تعني فشل التخطيط الإستراتيجي.

ويشير كل من دافيز وأليسون (2004) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بمراحل هي:

مرحلة التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis):

وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها تقديم رؤية عن بيئة المنظمة في الوقت الحاضر وعلى المدى القريب، وتعد من المراحل المهمة والأساسية كونها تهتم بجمع المعلومات والتأكد من صحتها وصدقها.

مرحلة الاختيار الاستراتيجي

(Strategic Choice):

ويتم فيها وضع الخيارات الاستراتيجية والبدائل والعمل على تقويمها ليتم اتخاذ القرارات بشأنها، كما يتم في هذه المرحلة صياغة العديد من الاحتمالات من خلال مشاركة الأفراد من داخل التنظيم وخارجه. وهناك من يعتمد في تحديد الخيار الاستراتيجي باستخدام سوات (SWOT) في تحليل جوانب القوة (Strong) والضعف (Weaknesses) داخل المؤسسة وتحليل جوانب الفرص (Opportunity) والتهديدات (Threats) من خارج المؤسسة، ولتوظيف النموذج بشكل فاعل نجد أن (Steffens، 2010) قد نظر إلى النموذج بشكل معكوس (TOWS) من خلال البدء بالبيئة الخارجية وإجراء التحليل النقدي لها وبعد ذلك النظر إلى داخل المؤسسة أي انعكاس البيئة الخارجية على البيئة الداخلية.

مرحلة الاختيار الاستراتيجي يتم فيها وضع الخيارات الاستراتيجية والبدائل والعمل على تقويمها ليتم اتخاذ القرارات بشأنها (الضمور، 2011).

مرحلة التطبيق الاستراتيجي

(Strategic Implementation):

ويتم فيها وضع خطة عمل لتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية لتطبيق الخبرات الاستراتيجية على أن يتم صياغة الخطة لتكون عملية (Process) وليست حدثا (Event) بحيث تساعد المنظمة على تحقيق الترابط بين الأهداف الاستراتيجية وبين الأنشطة المراد القيام بها وتنفيذها. كما تتطلب هذه المرحلة وجود أطر واضحة تفسر متى تحدث هذه الأنشطة؟ وكيف؟ ومن هم المعنيون بهذا الأمر؟ إضافة إلى وجوب صياغة الخطة بعبارات بسيطة واضحة لتكون وثيقة عمل للعاملين تغطي جميع المجالات المتعلقة بالمنظمة.

ويمر التخطيط الاستراتيجي بدورة حياة تنظيمية مكونة من عشر خطوات أشار رايسون (2004: 69) وعلي (2008: 63) إلى هذه الخطوات والتي تعبر عن كيفية سير العمل فيها ليتم تنفيذها بعد إقرار الخطة الاستراتيجية، كما يلي:

- البدء في عملية تخطيط استراتيجي والاتفاق عليها.
- توضيح الصلاحيات التنظيمية للمؤسسة.
- توضيح المهمة التنظيمية وقيمها في المؤسسة.
- تقويم البيئة الداخلية والخارجية لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة.
- صياغة الاستراتيجيات للتعامل مع القضايا.
- مراجعة الخطة أو الخطط الاستراتيجية وتبنيها.
- تكوين رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل.
- وضع خطة عمل فعالة للتنفيذ.
- إعادة تقويم الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الرقابة وتقييم النتائج.

عناصر أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تكتسب عملية التخطيط أهميتها من أنها حجر الزاوية في الإدارة التي من الواجب عليها الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي، يكون قائم على الأسلوب العلمي واستلهام خبرات الماضي وحقائق الواقع والنظر إلى المستقبل ويساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد.

ونشير إلى بعض عناصر أهمية التخطيط الإستراتيجي:

- هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية(السالم والنجار، 2002).
- مواجهة حالة عدم التأكد، حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي.
- التركيز على الأهداف.
- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو إنجازه.
- ملاحظة عوامل التغير المستقبلية والاستفادة منها مستقبلا.
- يقلل التخطيط الإستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها(الدجني، 2011).
- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي

إن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من الممارسات والقرارات الإدارية التي تتضمن بناء إستراتيجية المنظمة، والرقابة عليها من خلال ملاحظة وتقيم الفرص والقيود البيئية، ونواحي القوة والضعف في المصارف لتحسين مستويات الأداء، وتتضح أهمية الإدارة العليا في تفعيل ونجاح والأخذ بعمليات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية: (الضمور، 2011)

- تحديد أسلوب العمل بشكل مسبق وكذلك تحديد الأهداف بشكل واضح.
- تحديد الغايات الأساسية والأهداف والإستراتيجيات لكي تكون متلائمة مع رسالة المنظمة.
- الاهتمام بإعادة التكيف بصورة دائمة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وبشكل خاص ظروف المنافسة.
- المراجعة الدورية لكافة الخطط والبرامج.
- الاهتمام بتدريب القيادات حتى تكون مناسبة مع الظروف المتغيرة.
- تشجيع وحفز الروح الجماعية لدى العاملين وفي جميع المستويات الإدارية أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- التوزيع المناسب والعادل لكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة والبحث لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها لاستمرار النمو، وتفعيل الأساليب المتطورة في الإدارة مثل تحليل الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل الوقت، والجودة الشاملة والابتكار.
- دراسة وتحليل القوى المحركة للمنافسة والتي تتمثل في المنافسين الجدد، والمنافسين في الصناعة، التي تهدد السلع والخدمات البديلة والقوى التفاوضية للعملاء والموردين، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى ومخاطر السلع البديلة.
- الملائمة بين الاختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة وتدعيم مقومات وبقاءه واستمرارية النمو من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي أن يتم تهيئة المنظمة وتوفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي سواء كانت داخلية أو خارجية، والتعرف على مصادر المعلومات ووسائل الحصول عليها، وانتشار نظام متكامل للمعلومات يعمل على متابعة التغيرات المتوقع حدوثها في البيئة الداخلية أو الخارجية.

ويتوقف نجاح المنظمة وفاعلية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تقدمه الإدارة العليا لعملية التخطيط.

وأن التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي بحاجة إلى توفر المقومات الرئيسية التالية: (أبو بكر، 2011) (الضمور، 2011)

1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال النقاط التالي:

- العمل على إقناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.

- التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وآجلة.

- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.

- توصيف مستوي الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدي إمكانية تحسينها وتطويرها.

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية.

- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.

- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة للبدء في تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي.

– وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

– وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.

2– توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ويتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها: (الخدام، 2016)

– العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.

– المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.

– المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لا عداد الخطة الاستراتيجية.

– مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو الغير متوفرة.

– وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.

– الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.

– الأطراف المعنية والمسئولة عن توفر المعلومات.

– أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية.

– كيفية الاستفادة من هذه المعلومات وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

3– استمرارية التفكير الإستراتيجي:

إن استمرار التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة مثل أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، حيث لا تقتصر تصوراتهم واهتماماتهم على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، بل تستعدي ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط الإستراتيجي.(حميد، 2005)

ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي عدد من المقومات منها:

– تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

– إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

– تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.

4 – مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي:

يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيه الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات ومنها: (الجهني، 2008)

– الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي يأخذه في تنفيذ الإجراءات ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.

– إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة.

– درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.

– مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.

– إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لما ينتهي إليه أعمال أعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.

– إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.

– مدى وضوح وحرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الإستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.

التميز المؤسسي:

تمهيد

أصبح التميز المؤسسي السبيل من أجل السعي نحو ممارسة الأداء بصورة تحتوي على الابتكار وتحدي الذات وبعيدًا عن النمطية والتقليدية، فقد وجهنا رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه" (البيهقي، 1996، 1867/4) ، فالمؤسسات التي تسعى للتميز ينبغي عليها صياغة رؤية

ورسالة وغايات تعمل من أجل تحقيقها، مع تمكين قادتها ومواردها البشرية من المزج بين المعرفة والمهارة من خلال تحويل المعارف والعلوم المكتسبة إلى مهارات عملية يمكن توظيفها لتحقيق غاياتها وطموحاتها.

ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي الحرص على بناء علاقات متميزة مع كافة أصحاب المصالح خارجيًا على مستوي الشركاء، وداخليًا على مستوي العمل المؤسسي من خلال علاقات مبنية على المصداقية والاحترام والنصح المتبادل والاستماع للآراء والمقترحات بين القادة وكافة العاملين على كافة المستويات التنظيمية من خلال خلق أدوات اتصال فاعلة وإلغاء كافة الحواجز والقيود.

مفهوم التميز المؤسسي:

يُعرّف النموذج الأوروبي التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ بأنه:" الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظلِّ تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعَّالة للموارد البشرية" (المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (2013). نموذج التمييز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة(EFQM. 2013).

ويُعرّفه ماهر (2007، 35) بأنه: "خطة طويلة المدى لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمؤسسة؛ لتحسين أدائها. وتعتمد الخطة على مجهود تعاوني بين أطراف عديدة تُراعي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة".

ويرتبط بمفهوم التطوير المُؤَسَّسِيّ مفاهيم ومصطلحات أخرى، مثل: التغيير المُؤَسَّسِيّ، والجودة والتَّمَيُّز، الذي يركّز على تحسين بعض عناصر المؤسسة، والتحسين المستمر، والتنمية الإدارية، وغيرها من المصطلحات التي تشير إلى مفهوم التطوير.

ويرى الباحث أن تطوير الأداء المُؤَسَّسِيّ هو الجهود المخططة التي تقوم بها المؤسسة بواسطة قياداتها؛ لزيادة الفاعلية والكفاءة.

- أهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ

أصبح التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ ضرورة من ضرورات التطوير الإداري؛ لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات جميع العاملين وقدراتهم؛ فالمؤسسات الإدارية التي تُحقّق التَّمَيُّز تهتم باتجاهات التطوير، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتّعرّف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها (زائيري، 2007).

وبالإضافة لذلك، فإن المؤسسات التي ترغب في تحقيق التَّمَيُّز تهتم باتجاهات التطور: بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطوّرها؛ لتحديد ما تريد أن تُطوّره، وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. وتنبع أهمية التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميّز بالمؤسسات، من خلال تحقيق مُعدّلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، وتنمية القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ثم تنامي الشعور بالتميّز، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات (المليجي، 2012).

أما بالنسبة لأهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ؛ فإنه يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التَّميُّز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المُؤَسَّسِيّ، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة مُتميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار في العمل، والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنّب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المُؤَسَّسِيّ، وبناء علاقات مُتميّزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المؤسسة وخارجها، وتحفيز الأفراد ودفعهم معنويًّا ونفسيًّا، وتعظيم قدرة قوة العمل وكفاءته، وزيادة القدرة على مواجهة التغير (غوشة، 2008)

كما تتضمّن أهداف التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ ضبط النظام الإداري وتطويره في المؤسسة، وتطويره نتيجة وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى المؤسسة في جميع الجوانب، والوفاء بمُتطلبات المستفيدين من المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى، والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة (المليجي، 2012).

وأضاف اللوقان (2010، 20):

- تحسين الأداء التنظيمي برفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التَّميُّز التنظيمي ومبادئها.
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- جعل المنظمات والمؤسسات عالمية.

– زيادة القدرة على مواجهة التغيير.

– الارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية، والعملية، والاجتماعية.

ويرى الباحث أن التَّمَيُّز يُشكّل موقفًا جديدًا نحو تحقيق التحسين المستمر؛ حيث يعمل على تحقيق بعض المزايا، ومنها: الإنتاجية العالية، والعلاقات الإنسانية، والتوظيف وفقًا لمعايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ، وتنسيق الجهود، والتواصل الفعّال، والتحسين المستمر، وطرح الحلول الذكية لمشاكل الجودة في وزارة الدفاع القطرية.

أهمية التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ:

يذكر (Bement،2004:p4) أن التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ:

- يُعزّز الفكرة القائلة بأن التَّمَيُّز في الإدارة؛ يدعم جميع أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مُبتكرة تُحقّق الرسالة من خلال فاعلية القيادة.
- يركّز على رأس المال البشري؛ بوصفه عنصرًا مهمًّا في تطوير المنظمات وتفوقها، وكذلك على عمليات وتكنولوجيا الأعمال.

كما يضيف غوشة (2008، 7):

- يساعد على التركيز في مجال القيادة وثبات الهدف (مجموعة قيم وأخلاق معمّمة، ووضوح الهدف والاتجاه، وموظفون فعّالون، ومحفّزون وملتزمون، والإدارة بالعمليات والحقائق، وفعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات المؤسسة ومنتجاتها، وإدارة أزمات فعّالة).
- يساعد على التركيز في مجال الأفراد (التمكين، والاستفادة من القدرات الذهنية القيّمة لدى الأفراد، والتنافسية المتزايدة).
- يساعد على التركيز في النتائج (وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة).
- يساعد على التركيز في مجال المستفيدين (ولاء العميل، والسمعة الحسنة، وتحفيز الموظفين، والميزة التنافسية المحددة).

كما يرى اللوقان (2010، 22) أن تطبيق إدارة التَّميُّز المُؤَسَّسِيّ تعني مخرجات عالية الجودة؛ حيث إن السعي الحثيث نحو التفوّق والتنافسية؛ يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والتناغم المُؤَسَّسِيّ، وكسب ولاء العميل، والفعالية التنظيمية من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والمنتجات.

معايير التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ

مفهوم المعايير:

يُعرّف المعيار بأنه: "المستوى الذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن درجة أو هدف معين يُراد الوصول إليه، وتحقيق قدر منشود من الجودة أو التَّمَيُّز" (الثقفي، 2010، ص 10)، ويعرف (سعودي، 2007، 442-443) المعايير بأنها:" وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدّد المُتَطَلَّبَات التي يجب أن تفي بها الخدمة".

كما يُعرّف المعيار بأنه: "وحدة قياس المستوى المتوقّع للأداء، الذي يجب أن تلتزمه المؤسسة؛ بحيث يُحقّق قدرًا مرجوًّا من الجودة أو التَّمَيُّز (محمد، 2005، 28).

وتُعرّف معايير التَّمَيُّز بأنها: المعايير التي تتضمّن مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في ظروف معينة؛ وتُعدّ بذلك أسسًا لمقارنة الحد الأمثل للأداء المُؤَسَّسِيّ المُتميّز (المليجي، 2012، 340).

ومعايير قياس التَّمَيُّز هي: مجموعة السمات الكيفية والكمية لتميّز الأداء، كما أنها تُحدّد مجالات التَّمَيُّز المتوقعة من خلال البحث عن أفضل الممارسات في عمليات النشاط بدلًا من العمليات القائمة التي تؤدي إلى الأداء المُتَمَيِّز (زائيري، 2007، 24).

وعلى ذلك؛ فمعايير التَّمَيُّز هي: مجموعة من الأبعاد المهمة والأساسية، التي يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء المُتَمَيِّز (السالم، 2014، 49).

والمعيار مصطلح يشير إلى الحالة المثالية للأداء المتوقّع، التي تُصمَّم لمساعدة المؤسسات التعليمية؛ لتكوين منظور متكامل لإدارة أدائها التنظيمي؛ لتحقيق الفاعلية والكفاءة دائمة التحسّن، بما يتوافق وتطلعات المستفيدين من خدماتها. ولأن المعايير مكوّن رئيس لنظام المراجعة التي يساعد على تحسين المؤسسات في نشاطها وتطويرها؛ فإنها تعدّ محكّات يتوقّع الوفاء بها من قِبل المؤسسات التي تتقدّم لتحسين الأداء، وبوصفها موجِّه في عملية التقييم للطريقة التي يتم بها تقييم أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها (الورثان، 2010، 16)

أهمية تطبيق المعايير في المؤسسات:

تبرز أهمية تطبيق المعايير من كونها تعدُّ مدخلًا للإصلاح والتطوير في مجال العمل الإداري والتعليمي بالمؤسسات التعليمية، خاصة المعايير المجربة في الدول المتقدمة الكبرى، التي أثبتت فاعليتها، وحقّقت الهدف الذي من أجله وُضعت (الشمراني 2008م، 5)، كما أكد الدحام (2008م، 1) أن المعيار يعدُّ من الجوانب المهمة والأساسية لتطوير المؤسسة أيًّا كان

نوعها، وعلى اختلاف نشاطها، فإذا ما أريد إيجاد جيل مؤهل يمكنه العمل في أي مجال أو مكان؛ فيجب الارتقاء بجودة العملية الإدارية والتعليمية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى، التي لها السبق في هذا لامجال، والتي رسّخت مفاهيم المعايير من خلال الجودة والتَّمَيُّز والاعتماد الأكاديمي في مؤسساتها التربوية والتعليمية.

ويشير حامد (2009م، 128) إلى أنه لا بُد من انتقاء المعايير التي تُعبر عن مستوى الأداء لكل مركز من مراكز المسؤولية المختلفة، في ضوء أهداف المؤسسة ووظائفها، وتنظيم العلاقات بين المراكز المسؤولية. ويرى جاد الرب (2013م، 25) أن عملية تحديد معايير الأداء ومؤشراته لا بد أن تكون وفق منظور استشرافي؛ من أجل الإفادة من نتائج التقويم للتطوير، ووضع الخطط اللازمة لذلك. أما باشيوة (1436هـ، 217) فينبه إلى أن معايير الأداء ليست مقياسًا للنواتج، وإنما تقدّم أوصافًا للممارسات الجيدة، وتساعد على ضبط أنشطة المؤسسة التعليمية ومراقبتها، وتُعرّف العاملين والجمهور بمعايير كفاية الخدمات التي تقدمها المؤسسة وجودتها.

ويتفق معه السيسي (2011، 27) على أن المعايير تُعبّر عما يلزم تحقيقه في أنشطة العمل، من خلال وصف الطريقة أو التوقّعات التي يُفترض أن تؤدي بها الأشياء، ومن خلالها يتم الحكم على نجاح أنشطة المؤسسة، كما أكّدت العبد الجبار (2011م، 169) أنه لا بد من أن تكون المعايير مناسبة لخصوصية المؤسسة التعليمية وثقافتها التنظيمية السائدة، وظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

ويُؤيده في ذلك الورثان (2010، 15)، الذي يرى أن المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن منطقة إلى أخرى؛ لكن لا بد أن هذه المعايير شاملة جميع المجالات التربوية والتعليمية والإدارية، وأن تكون موضوعية وواقعية، وتتوفّر فيها مرونة للتعديل أو التطوير وفقًا للظروف والمستجدات.

وترى القرزعي (2015، 128) أن معايير التميز المُؤَسَّسِيّ لا بد أن تُشكّل منظومة مترابطة ومنهجًا علميًّا وإداريًّا متكاملًا يسعى إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تُشجّع التحسين المستمر للأداء أو الخدمة، وذلك بتحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي في المؤسسة، كما تساعد المعايير المؤسسات الإنتاجية والخدمية على تحديد المشاكل التي يمكن حلّها عن طريق تعديل وتحسين مستمر للعمليات القائمة.

خصائص المعايير:

يشير محمد (2005، 28) إلى مجموعة من السمات التي يجب أن تتسم بها المعايير، من أهمها:

- **الشمول:** بحيث تشمل المعايير الجوانب المختلفة للمؤسسة، أو الموضوع المراد تقييمه، والأبعاد المتعدّدة لكل من تلك الجوانب.
- **الموضوعية:** بحيث تركّز على عناصر المؤسسة بلا تَمَيُّز، وتنأى عن الأمور والتفصيلات التي لا تخدم الصالح العام.
- **المرونة:** بحيث يمكن تطبيقها في مؤسسات مختلفة وفقًا للظروف البيئية، والجغرافية، والاقتصادية المتباينة.
- **المجتمعية:** بحيث ترتبط بمدى ما يرومه المجتمع من تنمية، يمكن للمؤسسة الإسهام فيه.
- **التطور:** بحيث يمكن تطبيقها لفترات زمنية ممتدة بتعديلها، وتطويرها وتحديثها، لتواجه المتغيرات، وتواكب التطورات العلمية، والتكنولوجية، والمجتمعية.
- **القابلية للقياس:** بحيث يمكن مقارنة المُخرجات المختلفة بالمعايير المقننة؛ للوقوف على جودة تلك المُخرجات.
- **التشاركية:** بحيث تُسهم الأطراف المتعددة، والمستفيدين في المجتمع في إعدادها من ناحية، وتقويم نتائجها من ناحية أخرى.
- **الأخلاقية:** بحيث تعتمد على مبادئ مرغوبة في تطبيقها مُستمدة من القوانين السائدة، ومراعية لعادات المجتمع وسلوكياته.
- **الداعمة:** بحيث لا تمثّل هدفًا في حد ذاتها؛ وإنما هي آلية لدعم العملية التعليمية والإدارية والنهوض بها.

المُتَطَلَّبَات الرئيسة لتطبيق إدارة التَّميُّز في المؤسسات:

لكي يتحقّق التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ لا بد من تحقق مجموعة من المُتَطَلَّبَات التي تدعم تحقيق هذا الهدف؛ ومن ثمّ الوصول إلى النتائج المستهدفة، كما إن امتلاك مقوّمات ومُتطلبات تطبيق إدارة التَّميُّز وتفعيلها؛ يعدُّ السبيل الوحيد لضمان بقاء المؤسسات واستمرارها في عالم قائم على التقنية والمعرفة، وتقنية الاتصالات والمعلومات.

وقد أشار أبو النصر (2008، 82-84) إلى أن مُتطلبات تطبيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ في المؤسسات ما يلي:

– بناء استراتيجي متكامل يُعبّر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويضمّ (الرسالة، والرؤية، والأهداف الاستراتيجية، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية).

– منظومة متكاملة من السياسات التي تنظّم وتحكم عمل المنظمة، وتُرشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات وأسسها.

– هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع مُتطلبات الأداء، وقابلة للتعديل والتكيّف مع المُتغيرات الداخلية والخارجية، كما تتصف هياكل إدارة التميُّز بدرجة أعلى من اللامركزية؛ نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، وتخويلهم الصلاحيات، كل في مجال عمله، بالإضافة إلى استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

– نظام متطوّر لتأكيد الجودة الشاملة، يحدّد آليات تحليل العمليات، وأسس مواصفات الجودة وشروطها، ومعدّلات السماح فيها، وآليات رقابة الجودة وضبطها، ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

– نظام معلومات متكامل، يضمّ آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها، وقواعد معالجتها، وتحديثها، وحفظها، واسترجاعها، فضلًا عن قواعد وآليات توظيفها؛ لدعم اتخاذ القرارات.

وقد ذكر بورتر (Porter 2004 ‏,p76)، من المُتَطَلَّبَات أيضًا: دعم الإدارة العليا، وهذه هي الخطوة الأولى، والتركيز على أعضاء هيئة التدريس، والتحسين المستمر، والتركيز على الطلبة، والتدريب والتعليم، والحوافز والروح المعنوية، وثقافة المؤسسة، وخدمة المجتمع المحلي.

وبيّن (الرشيد ،2004) أنه لتحقيق التَّمَيُّز في الأداء؛ فإنه يجب تطوير ثقافة المنظمة في التعامل مع العاملين بوصفها أهم أصل تمتلكه.

وأضاف (السالم والنجار ،2002) أن التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ منظومة متكاملة لا تتجزأ، ويتطلّب احترافًا إداريًّا، ومهارات سلوكية متكاملة، وإدارة إلكترونية، وكودًا أخلاقيًّا.

ويرى الباحث أن أهم مُتطلّب لتحقيق التَّمَيُّز المُؤَسَّسِيّ؛ قناعة القيادة، لما له من دور مهم في تحقيق التَّمَيُّز، فالقيادات الفاعلة تساعد على تحسين الأداء المُؤَسَّسِيّ.

نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQ. M–2013)

هو إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين الإدارة العامة من تقييم وضعها من خلال مسيرة التميز وفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة.

ويتكون من ثلاثة مكونات: – (أبو النصر، 2008).

– المفاهيم الأساسية للتميز ونعني بها المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام.

– نموذج التميز وهو إطار عملي لمساعدة الإدارة العامة علي تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار إلى ممارسة عملية منطق رادار هو إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعله تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام.

نبذة عن وزارة الدفاع القطرية:

هي هي إحدى الهيئات الحكومية في دولة قطر، وكانت وزارة الدفاع قبل تأسيسها تعمل عن طريق استشارة أحد الأعضاء ليُطلق عليه لقب المشير المختص في هيئة إدارة الجيش القطري والقوات المسلحة. وفي 21 يوليو 1961 اقترح الجيش القطري لأمير قطر إنشاء هيئة عمل مختصة تحدد مسار الجيش والقوات المسلحة. ليبدأ إنشاء هذه الوزارة رسمياً في 12 يناير 1962.

2.2 الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدِّراسة، العربية منها والأجنبية، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي راسة السالم والنجار (2002) بعنوان: العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة" هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى الوضوح ودرجة الممارسة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (187) موظفا وموظفة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اعداد استبانة لأداة الدراسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن37.5%من المديرين لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن المنظمات الصغيرة في محافظة إربد لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصفته المتكاملة.

دراسة نصيرات والخطيب (2005) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية" هدفت إلى إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة المحدودة والبالغ عددها عند إجراء هذه الدراسة 6 شركات، وقد تم إجراء الدراسة على خمس منها بسبب توقف إحداها عن العمل، حيث تم توزيع 50 استبانة على المديرين العاملين ضمن هذه الشركات الخمس ومساعديهم الذين يشكلون المجتمع الإحصائي للدراسة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة الى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

دراسة العفيف (2005)، بعنوان: "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية: هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الحكومية المركزية وعددها (24) وزارة، وشملت عينة الدراسة (292) فردا تمثلت بالإدارتين العليا والوسطى. وأظهرت هذه الدراسة عددا من النتائج أهمها عدم توفر مخصصات مالية كافية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ونقص في الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة

كما أظهرت الدراسة استجابة أفراد العينة بدرجة مرتفعة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، ونحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (O'Regan and Ghobadian، 2007) بعنوان: **Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success**

هدفت إلى التعرف على "التخطيط الاستراتيجي الرسمي: هل هو رقصة مطر أم عجلة نجاح؟" وقد أجريت على (194) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في بريطانيا. وتبين أن (60%) من هذه المؤسسات تستخدم التخطيط الرسمي (المكتوب)، ولكنها لا تأخذ بالحسبان مكوناته الأساسية مما جعل خططها مجرد تمرين ورقي. كما أنها تولي اهتماما أكبر بشكليات التخطيط دون جوهره مما يفشل عمليات التنفيذ.

دراسة (Malunga، 2007) بعنوان: Improving the Effectiveness of Strategic Planning in Local NGOs in Malawi

هدفت إلى تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي في خمس مؤسسات محلية غير حكومية في ملاوي (Malawi). وأظهرت الدراسة أن مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية كان منخفضا (حوالي 46%) في هذه المؤسسات، وأن ذلك يعود لضعف الاستقلال المالي لهذه المؤسسات، وإلى تدني قدرة مجالس الإدارة والمديرين على المساهمة الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بالبحث عن مصادر تمويل بديلة، وتطوير مهارات المديرين في التفاوض مع الجهات المانحة وفي إعداد الخطط الاستراتيجية.

دراسة الجهني (2008)، بعنوان: " أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية" هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودي، وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها(302) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت أيضا بدرجة متوسطة، ووجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

دراسة الغرباوي والساعدي (2010) بعنوان: "مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا في فاعلية وزارة الدفاع العراقية" هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط

الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا في فاعلية وزارة الدفاع العراقية متغير الدراسة المعتمد، وقد اختيرت عينة قصدية من القيادات العسكرية العليا قوامها (30) قائدا جرى استطلاع ارائهم وتحليلها للتحقق من طبيعة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة ومدى اسهامة في رفع أو خفض فاعليتها، وبعد التحليل تأكد أن بعض متغيرات الدراسة الفرعية كان فاعلا في حين تراجع بعضها الأخر، كما جرى الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها، والخروج بتوصيات وآليات عمل تهدف إلى تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية وزارة الدفاع العراقية.

دراسة (Golam and Buarki,2012) بعنوان: Strategic Planning in Management Decision ،Bahrain

هدفت للتعرف على الأساليب المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي في دولة البحرين (مملكة البحرين حالياً)، دون التركيز على العملية نفسها، حيث عرف الباحثان أكثر من ثلاثين أسلوباً تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي، واقتصرت الدراسة على أهم عشرة أساليب منها، وغطت مختلف المؤسسات المالية العاملة في البحرين. وتكونت من (450) موظفا وموظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن 75% من المصارف التجارية تستخدم أسلوب تحليل الفرص والمخاطر، ونقاط القوة والضعف (SWOT Analysis) وهذه وسيلة تستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة وتوفير المعلومات لغايات التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى الدجني (2011) دراسة بعنوان: " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" هدفت للتعرف على جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معاييره ومؤشراته من خلال التركيز على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانات البشرية والمادية. بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.

دراسة الخدام (2016) بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردني" هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط

الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، موجهة إلى (٣١٠) إداريين وإداريات يعملون في وزارة الداخلية الأردنية، كما تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، وأسلوب التباين واختبار T وF لتحقيق أهداف الدراسة. واعتمد على المنهج الكمي والكيفي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتماماً ملحوظاً من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة، والاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى، كما دلت على ذلك نتائج التحليل الإحصائي، وأن هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور)، وفي القابل لم تكن هناك فروق في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة، وهناك أيضاً فروق في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور)، وفي المقابل لم تكن هناك فروق في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة.

دراسة العبادي (2017) بعنوان:" واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الادارية في وزارة الداخلية" هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الادارية في وزارة الداخلية، ومعرفة مدى مشاركة المستويات الادارية في مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على المشاكل أو المعوقات التي تحد من التطبيق الأمثل لتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في وزارة الداخلية (المركز الرئيسي) حيث بلغت العينة من (30) موظف من مختلف المستويات الوظيفية. وقد استخدم أسلوب جمع البيانات الأولية ويقصد بها تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة حسب فقرات الاستبانة التي تم صياغتها وتصميمها، والبيانات الثانوية ويقصد بها المراجع وأدبيات الدراسة والدراسات السابقة والبحوث والمجلات العلمية. واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والتحليل العاملي، ومعامل ارتباط بيرسون. وبعد

تحليل البيانات أظهرت نتائج الدراسة ماشارك كل الموظفين في عملية التخطيط كل حسب عمله تقوم الوزارة بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية.

الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

دراسة الشناق (2007) بعنوان: "مدى توفر نظم معلومات إدارية لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية" هدفت إلى الكشف عن مدى توفر نظم معلومات إدارية لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية، وأثر هذه النظم على الأداء المؤسسي لهذه الشركات، حيث تم اعتماد العائد على الاستثمار ROI كمقياس يقيس المتغير التابع (الأداء المؤسسي). خلصت هذه الدراسة إلى وجود قيم مرتفعة ليست ذات دلالة إحصائية للعائد المتوسط ROI.avg. عند بعض الشركات الصناعية التي تستخدم الحاسوب مقارنه بالشركات الأخرى في بقية الصناعات، في حين لم يتم إثبات العلاقة بين نظم المعلومات بشكل عام وبين الأداء المؤسسي.

دراسة مجيد (2010) بعنوان: " أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن" هدفت إلى تعرف أثر إدارة المعرفة على مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية في إقليم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (77) موظفا وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة واستخدام برنامج الـ (SPSS) لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة كانت مرتفعة، كما كانت تصوراتهم للتميز التنظيمي مرتفعة أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة على مستوى التميز التنظيمي.

دراسة (Fotis، & Katerina، 2005) بعنوان: Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence the contribution of the new ISO 9000:2000 series of standard

هدفت إلى التحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى التميز، من خلال نموذج التميز الأوروبي، حيث منحت هذه المنظمات جوائز تميز وحصلت على شهادات (الآيزو 9001). جمعت المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والإنتاج والجودة بالإضافة إلى استبانة تتضمن أسئلة مفتوحة. أظهرت النتائج أن هناك بعض المشكلات المتعلقة ببيروقراطية

المنظمات وعدم المرونة في التنظيم وانخفاضاً في استخدام مهارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية ووسيلة إلى اختراق الأسواق.

دراسة المبيضين (2013) بعنوان: فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن" هدفت إلى تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. تم إجراء هذه الدراسة على عينة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بواقع (260) مفردة. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والمشكلات، والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

تعقيب عام على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي ولكنها اختلفت عنها من حيث متغيرها التابع وهو التميز المؤسسي، ومجتمع الدراسة وعينتها وأهداف الدراسة، كما اختلفت أيضا عنها في الأداة.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها: من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية

دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية على حد علم الباحث.

اتفقت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما اعتمدته الدراسة الحالية

في ضوء عرض الدراسات السابقة تتميز الدراسة الحالية في التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.واستفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات منها:

- الإهتداء إلى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، وصياغة منهجية الدِّراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.

- الإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة.
- الإستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدِّراسة الحالية والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدِّراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدِّراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تمهيد.

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها.

أداة الدراسة.

مصادر جمع البيانات .

صدق اداة الدراسة.

ثبات اداة الدراسة.

كفاية حجم العينة باستخدام اختبار(KMO) .

اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity test) .

إجراءات الدراسة.

المعالجة الإحصائية .

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

3.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والاجراءات التي يسعى الباحث من خلالها الى تحقيق اهداف الدراسة، من حيث المنهج الذي اتبعه، ومصادر جمع البيانات التي اعتمد عليها، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها واداة الدراسة والاختبارات الاحصائية التي اعتمدها وأجراها:

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات واختبار الفرضيات حول أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية. تمّ بلورة الأسس التي بُني عليها الإطار ومن ثم تصميم استبانة شملت فقرات حول كلّ بعد من أبعاد الدراسة وذلك لجمع البيانات حولها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وعرض نتائجها والوقوف على دلالاتها، بالإضافة إلى الربط والتفسير للوصول للتوصيات والاستنتاجات.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في وزارة الدفاع القطرية، والبالغ عددهم (703) قائدا وقائدة حسب إحصائيات وزارة الدفاع القطرية خلال عام 2019.

تم إختيار عينة ميسرة، وقام الباحث بتوزيع (322) إستبانة إلكترونية وتم إسترداد (303) إستبانة، وعند إطلاع الباحث عليها، لاحظ أن هناك (3) إستبانات غير مكتملة الإجابة، وبذلك إستقرت العينة على (300) قائدا وقائدة، التي خضعت استباناتهم للتحليل، ويشكلون ما نسبته (42.7%) من مجتمع الدراسة. والجداول الآتية تُبيّن توزيع عينة الدراسة كما يلي:

جدول (1)

توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	180	60.0
أنثى	120	40.0
المجموع	300	100.0

جدول (2)

توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	26	8.7
بكالوريوس	200	66.7
دراسات عليا	74	24.7
المجموع	300	100.0

جدول (3)

توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 فأقل	55	18.3
من 5 الى 10	210	70.0
أكثر من 10	35	11.7
المجموع	300	100.0

4.3 أداة الدراسة:

تمّ تصميم استبانه تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة منها والتابعة وبالشكل الذي يمّكن من اختبار فرضيات الدراسة التي تم بناؤها وتوزيعها وتكوينها وفقاً لأفراد وحدة العينة. وبهدف زيادة درجة موثقيه ومصداقية البيانات التي جمعها، وقد اعتمد الباحث على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، والتي تم إثبات موثقيتها ومصداقيتها.

وقام الباحث بصياغة فقرات الاستبانه بما يتوافق مع أسئلة و فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسه، حيث شملت الاستبانة جزئين :

– **الجزء الأول:** ضم البيانات التي تعبر عن خصائص العينة طبقا للمعلومات الديموغرافية.

– **والجزء الثاني:** ويتعلق في متغيرات هذه الدراسة وهما التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، والرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية ، والأهداف الاستراتيجية)، والتميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

5.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين لجمع البيانات، وهما:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدراسات السابقة، والمجلات الأكاديمية، وذلك بهدف كتابه الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: حيث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من الأفراد عينه الدراسة. حيث شملت الاستبانة على فقرات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وفقرات تتعلق بالتميز المؤسسي.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الذي يتدرج تدرجا خماسيا لدرجات الموافقة، على النحو التالي موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة).

ولتقدير التخطيط الاستراتيجي بأبعادها، والتميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية تم استخدام التدرج الاحصائي التالي للحكم على درجة الموافقة للمتوسطات الحسابية، حسب المعادله التالية:

$$\text{طول الفئه} = \frac{\text{اعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{(1-5)}{3} = 1.33$$

وفيما يلي المعيار الاحصائي لترتيب درجة الموافقة للمتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33-1	قليلة
3.67-2.34	متوسطة
5 – 3.68	كبيرة

6.3 صدق اداة الدراسة:

للتاكد من الصدق الظاهري للاستبانة، عرضت الاستبانة على سبعة أساتذة من ذوي الخبرة العاملين في الجامعات الاردنية المختلفة، وذلك لإبداء آرائهم حول الاستبانة من حيث سلامة العبارات ودقة صياغتها وتحقيقها لاهداف الدراسة، ومدى صلاحيتها لقياس المفاهيم الواردة في أبعاد متغيرات الدراسة الملحق رقم (2).

وللتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور المنتمية اليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال المنتمية اليه

المحور	المجال	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التخطيط الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	1	0.836**	4	0.878**
		2	0.835**	5	0.881**
		3	0.860**	6	0.867**
	الرؤية الاستراتيجية	7	0.858**	10	0.823**
		8	0.852**	11	0.843**
		9	0.851**		
	الرسالة الاستراتيجية	12	0.832**	15	0.810**
		13	0.839**	16	0.837**
		14	0.863**	17	0.800**
	الأهداف الاستراتيجية	18	0.858**	21	0.866**
		19	0.827**	22	0.835**
		20	0.870**		
التميز المؤسسي		1	0.760**	10	0.762**
		2	0.719**	11	0.771**
		3	0.746**	12	0.779**
		4	0.791**	13	0.743**
		5	0.708**	14	0.804**
		6	0.715**	15	0.779**
		7	0.768**	16	0.793**
		8	0.710**	17	0.796**
		9	0.756**	18	0.782**

** دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال المنتمية اليه كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (0.01).

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط مجالات التخطيط الاستراتيجي بالدرجة الكلية له

المجال	معامل الارتباط
التحليل الاستراتيجي	0.960**
الرؤية الاستراتيجية	0.956**
الرسالة الاستراتيجية	0.952**
الأهداف الاستراتيجية	0.929**

يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية له كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

7.3 ثبات اداة الدراسة:

أجرى الباحث اختبارا قبليًّا للاستبانة من خلال توزيعها على عينة حجمها (30) قياديا وقيادية غير عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ثبات كرونباخ الفا وكانت قيمته كما في الجدول (6):

جدول رقم (6)

قيم معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة

المحور	المجال	معامل الفاكرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	0.929
	الرؤية الاستراتيجية	0.900
	الرسالة الاستراتيجية	0.909
	الأهداف الاستراتيجية	0.905
	التخطيط الاستراتيجي ككل	0.974
التميز المؤسسي		0.957

يبين الجدول (6) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور ومجالات الاستبانة، وجميعها كانت قيم مرتفعة (أكبر من 60 % المقبولة)، مما يعني إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

8.3 كفاية حجم العينة باستخدام اختبار(KMO)

وللتحقق من كفاية حجم العينة تم استخدام اختبار (KMO)، كما في جدول (7)

جدول (7) نتائج اختبار (KMO)

المجال	قيمةKMO	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي	0.918	1323.877	15	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.882	863.288	10	0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.878	1134.923	15	0.000
الأهداف الاستراتيجية	0.870	919.201	10	0.000

ويبين الجدول (7) أن جميع قيم KMO كانت أكبر من (0.05)، وهذا يشير الى كفاية حجم العينة لجميع متغيرات الدراسة.

9.3 اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity test)

قبل البدء بتحليل البيانات وتفسير النتائج، تم اختبار صحة البيانات وملاءمتها للتحليل الإحصائي من خلال اختبار التداخل الخطي للتأكد من عدم وجود مشكلة تداخل خطي في بيانات الدراسة (Multicollinearity Problem)، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساسا على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة وفي حال عدم تحقق هذا الشرط، فإن النموذج الخطي عندئذ لا يصلح للتطبيق، وللتحقق من عدم وجود مشكلة تداخل خطي في بيانات الدراسة تم استخدام اختبار(Collinearity diagnostic) للمتغيرات المستقلة من خلال احتساب قيمة التباين المسموح ومعامل تضخم التباين (VIF) فإذا كانت قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من 10 وقيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فهذا يشير إلى وجود مشكلة تداخل خطي في البيانات (Multicollinearity Problem) .

جدول (8) نتائج اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة

المجال	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
التحليل الاستراتيجي	0.150	6.649
الرؤية الاستراتيجية	0.141	7.088
الرسالة الاستراتيجية	0.165	6.046
الأهداف الاستراتيجية	0.222	4.500

يتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات تضخم التباين (VIF) كانت أقل من 10 وقيم التباين المسموح به (Tolerance) كانت أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود مشكلة تداخل خطي في المتغيرات المستقلة.

10.3 إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة، وأفراد العينة، ومن ثم بناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها. والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق أداة الدراسة، وتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة،ثم تفريغ استجابات أفراد العينة على الاستبانة، في ذاكرة الحاسوب، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

11.3 أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتتحقق من ثبات الاستبانة.
- اختبار (KMO) للتحقق من كفاية حجم العينة.
- اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity test) للتحقق من عدم وجود مشكلة تداخل خطي في البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression) لمعرفة أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

عرض نتائج التحليل

اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. كما تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ومجالاتها والفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وتم ترتيبها تنازلياً إستناداً لقيم المتوسطات الحسابية، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، حيث أعطيت درجات الموافقة باختبار طول الفئة:

$$1.33 = \frac{(1-5)}{3} =$$

وحسب الجدول رقم (9):

درجات الموافقة

المتوسط الحسابي :	درجة الموافقة
2.33−1	منخفض
3.67−2.34	متوسط
5 − 3.68	عال

2.4 عرض نتائج التحليل

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

التحليل الاستراتيجي:

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
5	دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الوزارة.	3.48	1.029	كبير	1
2	تؤثر البيئة العامة تأثير مباشر على وضع وتحقيق أهداف الوزارة	3.38	1.036	متوسط	2
4	دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه الوزارة.	3.38	1.114	متوسط	3
3	يتم وضع الأسس الذي تعتمدها الوزارة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية	3.36	1.089	متوسط	4
6	تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.	3.34	1.033	متوسط	5
1	التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية	3.31	1.109	متوسط	6
	المتوسط العام	3.37	0.918	متوسط	

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية تراوحت قيمها بين (3.31 – 3.48)، حيث حصلت العبارة رقم (5) التي تنص على " دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الوزارة " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.48) ومستوى تطبيق كبير، بينما حصلت باقي العبارات على مستويات تطبيق متوسطة كان أدناها العبارة رقم (1) والتي تنص على " التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية " حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.31).

كما يبين الجدول اجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.37) ومستوى تطبيق متوسط، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية كان بدرجة متوسطة.

الرؤية الاستراتيجية:

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
10	توفر المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تسهل على متخذ القرار الاستراتيجي اتخاذ القرار السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد.	3.45	1.032	كبير	1
11	التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الإستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة في الأمد البعيد والتي تصب أساساً في أهداف الوزارة الكلية.	3.39	0.967	متوسط	2
9	تسعى الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة	3.36	1.019	متوسط	3
8	امتلاك الوزارة لرؤية واضحة تعبر عن طموحات وآمال الوزارة في المستقبل.	3.34	1.013	متوسط	4
7	تتسم رؤية الوزارة بالوضوح والشمولية	3.29	1.101	متوسط	5
	المتوسط العام	3.37	0.868	متوسط	

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية تراوحت قيمها بين (3.29 – 3.45)، حيث حصلت العبارة رقم (10) التي تنص على " توفر المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تسهل على متخذ القرار الاستراتيجي اتخاذ القرار السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.45) ومستوى تطبيق كبير، بينما حصلت باقي العبارات على مستويات تطبيق متوسطة كان أدناها العبارة رقم (7) والتي تنص على " تتسم رؤية الوزارة بالوضوح والشمولية " حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.29).

كما يبين الجدول اجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.37) ومستوى تطبيق متوسط، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية كان بدرجة متوسطة.

الرسالة الاستراتيجية:

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
16	يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة رقابية وتقييمية مستمرة للمؤسسة.	3.45	0.958	كبير	1
17	يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه الوزارة لإيجاد حلولٍ مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.	3.42	1.000	كبير	2
12	تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.	3.39	0.994	متوسط	3
14	توضح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة وطبيعة عملها.	3.30	0.967	متوسط	4
15	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارات العليا والوسطى في الوزارة باختياره لأفضل البدائل والخيارات المتاحة.	3.27	0.988	متوسط	5
13	يمكن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.	3.25	0.981	متوسط	6
	المتوسط العام	3.35	0.814	متوسط	

يبين الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية تراوحت قيمها بين (3.25 – 3.45)، حيث حصلت العبارتان (16، 17) على مستويات تطبيق كبيرة كان أعلاهما العبارة رقم (16) التي تنص على " يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة رقابية وتقييمية مستمرة للمؤسسة " حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.45) بينما حصلت باقي العبارات على مستويات تطبيق متوسطة كان أدناها العبارة رقم (13) والتي تنص على " يمكن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية " حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.25).

كما يبين الجدول اجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.35) ومستوى تطبيق متوسط، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية كان بدرجة متوسطة.

الأهداف الاستراتيجية:

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
18	الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الإطراف ذات العلاقة	3.41	0.989	كبير	1
19	الأهداف في حدود الإمكانات المادية والبشرية والمالية المتاحة.	3.38	1.016	متوسط	2
20	تجسد الأهداف رغبة المجتمع من أجل تحقيق النمو السريع واللحاق بالمؤسسات الأخرى	3.36	1.011	متوسط	3
22	كون الأهداف قابلة للتغيير بحسب الظروف	3.34	0.997	متوسط	5
21	تكون الأهداف محددة بسقف زمني محدد.	3.29	1.007	متوسط	4
	المتوسط العام	3.36	0.855	متوسط	

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية تراوحت قيمها بين (3.29 – 3.41)، حيث حصلت العبارة رقم (18) التي تنص على " الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الإطراف ذات العلاقة " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.41) ومستوى تطبيق كبير، بينما حصلت باقي العبارات على مستويات تطبيق متوسطة كان أدناها العبارة رقم (21) والتي تنص على " تكون الأهداف محددة بسقف زمني محدد " حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.29).

كما يبين الجدول اجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.36) ومستوى تطبيق متوسط، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية كان بدرجة متوسطة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لدرجات

موافقة أفراد العينة على مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
التحليل الاستراتيجي	3.37	0.918	متوسط	1
الرؤية الاستراتيجية	3.37	0.868	متوسط	2
الأهداف الاستراتيجية	3.36	0.855	متوسط	3
الرسالة الاستراتيجية	3.35	0.814	متوسط	4
التخطيط الاستراتيجي	3.36	0.821	متوسط	

يبين الجدول رقم (14) حصول جميع المجالات على مستويات تطبيق متوسطة، حيث حصل مجالي التحليل الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.37)، تلاهما مجال الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي قيمته (3.36)، تلاه مجال الرسالة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قيمته (3.35).

كما يبين الجدول اجمالي المجالات على متوسط حسابي قيمته (3.36) ومستوى تطبيق متوسط، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية كان بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني: ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقيق	الترتيب
2	نفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط وفريق الوزارة.	3.27	1.072	متوسط	1
17	تحسين العمليات باستخدام الطرق الإبداعية.	3.26	1.030	متوسط	2
9	الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل بما يتناسب مع القدرات البشرية.	3.23	1.066	متوسط	3
10	تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.	3.22	1.024	متوسط	4
12	توضيح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة وطبيعة عملها.	3.22	0.973	متوسط	5
14	ملاءمة الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة التي تم التعبير عنها في رسالتها.	3.22	1.014	متوسط	6
11	بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي) لتوافر منظومة متكاملة من السياسات الموحدة.	3.20	1.011	متوسط	7
13	التوازن والتكامل بين الأهداف الفرعية وعدم التناقض والتضارب بين الأنشطة المختلفة	3.20	0.978	متوسط	8
18	توثيق روابط الاتصال للمتعاملين مع الوزارة.	3.20	1.131	متوسط	9
8	تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل.	3.19	0.991	متوسط	10
3	المتابعة والتقييم وتبادل الخبرات.	3.17	1.070	متوسط	11
7	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	3.15	1.071	متوسط	12
6	اختيار الأسلوب الأمثل للقيادة والذي تكون فيه الثقة متبادلة بين العاملين والقائد.	3.14	1.021	متوسط	13
15	التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.	3.13	1.021	متوسط	14
16	توفير خدمات مجتمعية مطلوبة، محققا بذلك تقدما عن المعدل المستهدف ووصولا إلى معدل الرضاء المجتمعي المطلوب حيال الخدمات العامة.	3.13	0.996	متوسط	15
4	تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية.	3.12	1.049	متوسط	16
1	تعمل الوزارة على التحليل والتخطيط ووضع الأهداف وإصدار خطط العمل.	3.11	1.046	متوسط	17
5	تحديد الرؤية والرسالة والأهداف وكيفية تحقيقها	3.06	1.086	متوسط	18
	المتوسط العام	3.18	0.787	متوسط	

يبين الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية تراوحت قيمها بين (3.06 – 3.27) وجميعها بمستويات تحقيق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (2) التي تنص على " نفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط وفريق الوزارة " حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.27)، في حين حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على " تحديد الرؤية والرسالة والأهداف وكيفية تحقيقها " على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.06).

كما يبين الجدول اجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.18) ومستوى تحقيق متوسط، وهذا يدل على أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية كان بدرجة متوسطة.

3.4 اختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لأثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية)، حيث تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (multiple linear regression)، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (16)

تحليل التباين الأحادي لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	127.389	4	31.847	162.007	0.000
البواقي	57.991	295	0.197		
الكلي	185.379	299			

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية ويدل على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، والجدول التالي يبين مدى تأثير تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

ملخص النموذج			معاملات الانحدار							
المتغير التابع	R	R Square	المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	عامل تضخم التباين VIF	قيم التفاوت Tolerance
التميز المؤسسي	0.829	0.683	الحد الثابت	0.495	0.111		4.455	0.000		
			التحليل الاستراتيجي	0.159	0.072	0.185	2.208	0.028	6.649	0.150
			الرؤية الاستراتيجية	0.168	0.079	0.185	2.137	0.033	7.088	0.141
			الأهداف الاستراتيجية	0.171	0.077	0.177	2.215	0.028	6.046	0.165
			الرسالة الاستراتيجية	0.300	0.064	0.326	4.718	0.000	4.500	0.222

يوضح الجدول (17) أن نتائج معامل الارتباط R (0.829)، ومعامل التحديد R2 قد بلغ (0.683)، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده قد فسر ما نسبته (68.3%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وهذا يدل على وجود أثر كبير للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

وبالنظر إلى قيمة (VIF) نجد أن جميعها كانت أقل من (10)، وقيم (Tolerance) كانت أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود ارتباط داخلي قوي بين المتغيرات.

كما بين الجدول أن قيم بيتا كانت موجبة لجميع الأبعاد، وهذا يعني أن الأثر كان طرديا، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتحليل الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية)، حيث تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression)، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (18)

تحليل التباين الأحادي لأثر التحليل الاستراتيجي

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	114.207	1	114.207	478.190	0.000
البواقي	71.172	298	0.239		
الكلي	185.379	299			

يبين الجدول رقم (18) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية ويدل على وجود أثر للتحليل الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، والجدول التالي يبين مدى تأثير تطبيق التحليل الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر التحليل الاستراتيجي

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

البعد	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي	0.673	0.785	21.868	0.000

معامل التحديد = 0.615

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر للتحليل الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، كما بينت النتائج أن تطبيق التحليل الاستراتيجي فسر ما نسبته (61.5%) من التباين الحاصل في درجات التميز المؤسسي، وهذا يدل

على وجود أثر كبير للتحليل الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

كما بين الجدول أن قيمة بيتا كانت موجبة، وهذا يعني أن الأثر كان طرديا، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرؤية الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية)، حيث تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression)، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (20)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرؤية الاستراتيجية

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	114.492	1	114.492	481.311	0.000
البواقي	70.887	298	0.238		
الكلي	185.379	299			

يبين الجدول رقم (20) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية ويدل على وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، والجدول التالي يبين مدى تأثير تطبيق الرؤية الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية:

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر الرؤية الاستراتيجية

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

البعد	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	0.713	0.786	21.939	0.000

معامل التحديد = 0.616

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، كما بينت النتائج أن تطبيق الرؤية الاستراتيجية فسر ما نسبته (61.6%) من التباين الحاصل في درجات التميز المؤسسي، وهذا يدل على وجود أثر كبير للرؤية الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

كما بين الجدول أن قيمة بيتا كانت موجبة، وهذا يعني أن الأثر كان طرديا، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الرؤية الاستراتيجية كلما ارتفع مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية)، حيث تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression)، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (22)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرسالة الاستراتيجية

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	112.832	1	112.832	463.481	0.000
البواقي	72.547	298	0.243		
الكلي	185.379	299			

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية ويدل على وجود أثر الرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، والجدول التالي يبين مدى تأثير تطبيق الرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية:

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر الرسالة الاستراتيجية

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

البعد	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الرسالة الاستراتيجية	0.754	0.780	21.529	0.000

معامل التحديد = 0.607

يبين الجدول رقم (23) أن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر للرسالة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، كما بينت النتائج أن تطبيق الرسالة الاستراتيجية فسر ما نسبته (60.7%) من التباين الحاصل في درجات التميز المؤسسي، وهذا يدل على وجود أثر كبير للرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

كما بين الجدول أن قيمة بيتا كانت موجبة، وهذا يعني أن الأثر كان طرديا، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الرسالة الاستراتيجية كلما ارتفع مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للأهداف الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية)، حيث تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression)، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي لأثر الأهداف الاستراتيجية

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	115.919	1	115.919	497.315	0.000
البواقي	69.461	298	0.233		
الكلي	185.379	299			

يبين الجدول رقم (24) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية ويدل على وجود أثر للأهداف الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، والجدول التالي يبين مدى تأثير تطبيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية:

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر الأهداف الاستراتيجية

على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية

البعد	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الأهداف الاستراتيجية	0.729	0.791	22.301	0.000

معامل التحديد = 0.624

يبين الجدول رقم (25) أن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود أثر للأهداف الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، كما بينت النتائج أن تطبيق الأهداف الاستراتيجية فسر ما نسبته (62.4%) من التباين الحاصل في درجات التميز المؤسسي، وهذا يدل

على وجود أثر كبير للأهداف الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

كما بين الجدول أن قيمة بيتا كانت موجبة، وهذا يعني أن الأثر كان طرديا، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية كلما ارتفع مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

مناقشة النتائج

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يشتمل هذا الفصل مناقشة للنتائج من خلال نتائج التحليل الاحصائي، كما يحتوي على التوصيات المبنية على هذه النتائج.

2.5 مناقشة النتائج

استنادا لما تناوله الفصل السابق من تحليل وإجابة على التساؤلات التي قامت الدراسة بطرحها في الاستبانة، سنحاول الوصول إلى أهم النتائج التي تمّ الوصول إليها بالدراسة الحالية، ومن خلالها تم وضع التوصيات التي تتناسب مع الهدف الذي تسعى إليه الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والتي تنص على "ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على القيادات في وزارة الدفاع القطرية ؟"

أظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي جاءت بمستوى تقيمي متوسط بمتوسط حسابي بلغ (263.)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك ضعفا لدى وزارة الدفاع القطرية من خلال وضع الأسس الذي تعتمدها الوزارة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية، وفي تحديد الفرص التي يمكن استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السالم والنجار (2002)، ودراسة العفيف (2005).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والتي ينصّ على " ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية؟"

أظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقيمية متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن بعض القيادات في وزارة الدفاع القطرية يوجد عندها قصور في تنفيذ خطط العمل، وتحقيق الرفاهية، كما أن بعض الأهداف الموضوعة لا تتلاءم مع أغراض الوزارة التي تمّ التعبير عنها في رسالتها، وضعف في تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشناق (2007)، واختلفت مع دراسة مجيد (2010) حيث حاء التميز المؤسس فيها مرتفعا.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.
- وجود أثر للتحليل الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.
- وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.
- وجود أثر الرسالة الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.
- وجود أثر للأهداف الاستراتيجية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

3.5 التوصيات

توصلت الدراسة من خلال مناقشة نتائج الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الانفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي واشراك جميع القيادين في وزارة الدفاع القطرية بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.
- سعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة.
- تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من للتمكن تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل بما يتناسب مع القدرات البشرية.
- توثيق روابط الاتصال للمتعاملين مع الوزارة.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية :

أبو النصر، مدحت محمد (2009). **مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.أحمد، إبراهيم (2018). **أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على بنك فيصل الاسلامي السوداني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

أبو بكر، مصطفى محمود (2011). "**التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

باشيوة، لحسن (1436هـ).**أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام**. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

البيهقي، أبو بكر، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى (1996). **السنن الكبرى**، مكتبة دار الباز، مكة المكرمة ، تحقيق: محمدعبدالقادر عطا ، شعب الإيمان، مكتبة الرشد للنشر، الرياض.

التخطيط الإستراتيجي (2015). **شبكة المعلومات الدولية** www.abhatoo.net.me
www.sst5.com/readArticle.aspx

الثقفي، أحمد سالم(2010). **مدى مناسبة وتوافر بعض معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في أقسم الرياضيات بكليات العلوم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب**، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة أم القرى.

جاد الرب سيد محمد (2013)، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، ط1، القاهرة: دار الكتب المصرية.

الجهني، وليد (2008). **أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

حامد، سليمان (2009)، **الإدارة التربوية المعاصرة**، عمان: دار أسامة للنشر.

حسين، حسن مختار (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، **مجلة التربية** ، العدد السادس.

حميد، علوان (2005). "**فعالية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية الاقتصادية، الجزائر.

الخدام، حمزة (2016). **أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء، الأردن.

الخطيب، أحمد (2001). **الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)** ، الطبعة الأولى ، إربد ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر و التوزيع.

دافيز، برانت، اليسون، لندا (2004). **الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة: د. عبد العزيز البهواشي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الدجني، إياد علي (2011). **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**، دكتوراه في التربية جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية، دمشق.

رايسون، جون م (2003). **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية**، ترجمة: د. محمد عزت عبد الموجود، بيروت – لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

الرشيد، صالح سليمان، (2004). نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع، وتميز الأعمال في المنظمات العربية، **بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الخامس: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية**، (27 – 29، نوفمبر، 2004).

زائيري، محمد (2007). **التميز في الأداء دليل عملي (ترجمة هاني وليم)** دبي: الكلية الإلكترونية.

سالم، أمل (2018). العمل والنجاح بنزاهة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، مج9، ع1، ص 318–335.

السالم، ماجدة محمد (2014)، **التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)** رسالة دكتورة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

السالم، ماجدة والنجار(2002). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، مج29، عدد 2.

سعودي، محمد شيرين (2007). **النظم العالمية والعربية في معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي" التربية الفنية". المؤتمر السنوي الثاني.** معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي، المنعقد من 11-12 إبريل: مصر.

السكارنة، بلال خلف (2010). **التخطيط الاستراتيجي** ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة.

السيسي، صلاح الدين حسن (2011). ت**طبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، ط1، (القاهرة: دار الكتاب الحديث).

شابيرو، جانيت (2008). التخطيط الاستراتيجي، متاح على : www.civicus.org/new/media/Arabic

الشديفات، امتياز (2019). **أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشمراني، حامد (2008م)، **معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشناق، أحمد (2007). **مدى توفر نظم معلومات إدارية لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الصالح، نايف (2011). **الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية**، دار الأمل للنشر، الأردن.

الضمور، مرفق محمد (2011). "**التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العامري. محمد (2003). التخطيط الاستراتيجي، متاح على: www.sst5.com/readArticle.aspx

العبادي، هاشم (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الادارية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، المجلد 14، العدد 2، ص 687-701.

عبد المحسن، توفيق محمد (2006). **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن** ، القاهرة ، دار الفكر العربي.

عبيد، عصام محمد (2009). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والأصالة في مجتمع المعرفة، **مجلة دراسات المعلومات**، العدد (4)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص47.

العفيف، أمجد (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات – العلوم الإدارية، مجلد37، العدد 1، 11–33.

علي، أسامة (2008) **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده**، كفر الشيخ: دار العلم واليمان للنشر والتوزيع.

الغرباوي، جواد، الساعدي، كاظم (2010) مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا في فاعلية وزارة الدفاع العراقية، **مجلة كلية التربية**، بغداد، المجلد 8، العدد 19، 17–32.

الغريري، هشام عبد الله (2010). **الإدارة الإستراتيجية، دراسة تحليلية**، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، عمان.

غنيم، عثمان محمد (2007). **التخطيط : أسس ومبادئ عامة** ، عمان ، دار الصفاء.

غوشة، ياسر، (2008)، **التميز وأثره في تطوير منشأة القطاع الخاص وتجربة مراكز الملك عبد الله الثاني في التميز بالأردن**، ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، (21 – 1429/10/22هـ).

الفرجاني، صالح (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة: دراسة ميدانية علي العاملين بالشركات، **مجلة جامعة الزيتونة**، مج1، ع31،ص 178–202.

فهمي، عبد القادر محمد (2006). **المدخل لدراسة الإستراتيجية**، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

القرزعي، مها أحمد.(2015)، **تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي(تصور مقترح)**، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

اللوقان، محمد بن فهاد (2010)، **إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية.**

ماهر، أحمد (2006). **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي** ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية.

ماهر، أحمد.(2007). **تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المبيضين، محمد (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، مج 9، ع 4، 689-704.

مجيد، بي كرد عبدالله (2010). **أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

محمد، مصطفى عبد السميع (2005)، التعليم العالي في الوطن العربي: تطوير الأداء وتميز المخرجات، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العاشر للوزراء والمسئولين عن التعليم العالي "التميز والإبداع في التعليم العالي**، المؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة تعز، (7 – 8) ديسمبر.

المليجي، رضا (2012). **التخطيط الإستراتيجي في التعليم: رؤى إستراتيجية ونماذج تطبيقية،** دار الفكر العربي، القاهرة.

المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (2013). **نموذج التمييز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة** (EFQM. 2013).

نصيرات، فريد، الخطيب، توفيق (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، **دراسات – العلوم الإدارية** ، مج 32، ع 2، ص 415.

الورثان، عدنان أحمد(1432هـ). **التطوير النوعي في النظام التعليمي العام الماليزي والسعودي وفق معايير التميز والجودة " دراسة مقارنة"**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.

المراجع الأجنبية:

Andrews, P. (2000), **Organizational Communication Empowerment In a Technological Society, Houghton**. Mifflin Co.

Bement، Jr (2004) who has served as acting director of the U.S، Eos، Transactions American Geophysical UnionVolume 85، Issue 1-18.

Conti،Tito.(2008).**The Dos And Donts Of Using Excellence Models. Paper for the quality forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award، Riyadh**،King Abdulaziz Quality Award.

Fotis K., and Katerina D., (2005). Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence the contribution of the new ISO 9000:2000 series of standard, **The TQM Magazine,** 17(3), PP. 449-461.

Golam M. Khan and Ebrahim Ali (2012) Strategic Planning in Bahrain، **Management Decision**، 30 (5).

Graves، bill ، (2011) **sharing expertise**: consultin

Malunga, Chiku Watchman (2007). **Improving the Effectiveness of Strategic Planning in Local NGOs in Malawi**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Africa.

O'Regan, Nicholas and Ghobadian, Abby. 2007. Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success. **Strategic Change,** 16(1-2) 11-22.

Porter، L.J ;Tanner، S .J.(2004).**Assessing Business Excellence. Second Edition**. Oxford. Elsevier Butterworth Heinemann.

Schendel, D (2003). "**Business Policy or Strategic Management: A View for an Emerging Disclpline**", In V- F. Mitchell, R. T. Barth, & F. H. Mitchell (Eds) Academy of Management Proceedings.

Serrano-velarde، kathia; krucken. Georg، (2012) **private sector consultants and public universities** : the challenges of cross-sectoral knowledge transfers.

Steffens، M. C. (2010). On the leaky math pipeline: Comparing implicit math-gender stereotypes and math withdrawal in female and male children and adolescents. Journal of Educational Psychology، 102(4)، 947–963. https://doi.org/10.1037/a0019920.

Newman, G. (2002). strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive .**Journal of Higher Education**, .513-558.

قائمة الملحقات

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة الزرقاء

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/ة .... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة ماجستير بعنوان " **التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الزرقاء، ونظراً لما نعهده فيكم من معرفة واسعة وخبرة طويلة وكفاءة مشهودة في مجال تخصصكم، نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة المرفقة، راجين تفضلكم ببيان رأيكم بصدد فقراتها من حيث صلاحيتها لأغراض الدراسة، والتعديل المقترح إن وجد، والإجابة عن فقراتها ستكون وفقاً " لتدرج ليكرت الخماسي: (موافق بشدّة ، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدّة).

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

بيانات المحكم			
الاسم		التخصص	
الترتيب العلمي		جهة العمل	

الجزء الأول المعلومات الديمغرافية

1. **الجنس :**

☐ ذكر ☐ أنثى

3. **المستوى التعليمي:**

☐ الثانوية أو أقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3. **عدد سنوات الخبرة**

☐ 5 سنوات أو أقل ☐ 10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر

الجزء الثاني الاستبانة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها:

	الفقرة	مدى انتماء الفقرات		دقة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
أ- التحليل الاستراتيجي						
.1	التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية.					
.2	تؤثر البيئة العامة تأثير مباشر على وضع وتحقيق أهداف الوزارة					
.3	يتم وضع الأسس الذي تعتمدها الوزارة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية.					
.4	دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه الوزارة.					
.5	دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الوزارة.					
.6	تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.					
ب- الرؤية الاستراتيجية						
.7	تتسم رؤية الوزارة بالوضوح والشمولية.					
.8	امتلاك الوزارة لرؤية واضحة تعبر عن طموحات وآمال الوزارة في المستقبل.					
.9	تسعى الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة.					
.10	توفر المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تسهل على متخذ القرار الاستراتيجي اتخاذ القرار السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد.					
.11	التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الإستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة في الأمد البعيد والتي تصب أساساً في أهداف الوزارة الكلية.					
ج- الرسالة الاستراتيجية						
.12	تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.					
.13	يمكن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.					
.14	توضح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة وطبيعة عملها.					
15	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارات العليا والوسطى في الوزارة باختياره لأفضل البدائل والخيارات المتاحة.					

	الفقرة	مدى انتماء الفقرات		دقة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
16	يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة رقابية وتقييمية مستمرة للمؤسسة.					
.17	يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه الوزارة لإيجاد حلولٍ مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.					
د- الأهداف الاستراتيجية						
.18	الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الإطراف ذات العلاقة					
.19	الأهداف في حدود الإمكانات المادية والبشرية والمالية المتاحة وإلاّ فإن الأهداف تصبح عسيرة التحقيق					
.20	تجسد الأهداف رغبة المجتمع من أجل تحقيق النمو السريع واللحاق بالمؤسسات الأخرى					
.21	تكون الأهداف محددة بسقف زمني محدد.					
.22	كون الأهداف قابلة للتغيير بحسب الظروف					
المتغير التابع : التميز المؤسسي						
.1	تعمل الوزارة على التحليل والتخطيط ووضع الأهداف وإصدار خطط العمل.					
.2	نفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط وفريق الوزارة.					
.3	المتابعة والتقييم وتبادل الخبرات.					
.4	تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية.					
.5	تحديد الرؤية والرسالة والأهداف وكيفية تحقيقها،					
.6	اختيار الأسلوب الأمثل للقيادة والذي تكون فيه الثقة متبادلة بين العاملين والقائد،					
.7	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
.8	تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل.					
.9	الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل بما يتناسب مع القدرات البشرية.					
.10	تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.					
.11	بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي) لتوافر منظومة متكاملة من السياسات الموحدة.					
.12	توضيح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة وطبيعة عملها.					
.13	التوازن والتكامل بين الأهداف الفرعية وعدم التناقض والتضارب بين الأنشطة المختلفة					
.14	ملاءمة الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة التي تم التعبير عنها في رسالتها.					
.15	التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.					
.16	توفير خدمات مجتمعية مطلوبة، محققا بذلك تقدما عن المعدل المستهدف ووصولا إلى معدل الرضاء المجتمعي المطلوب حيال الخدمات العامة.					

					تحسين العمليات باستخدام الطرق الإبداعية.	.17
					توثيق روابط الاتصال للمتعاملين مع الوزارة.	.18

ملحق (2)

أسماء المحكمين ورتبهم وتخصصهم

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د. محمد الطائي	ادارة اعمال	جامعة الزرقاء
أ.د. مدحت الطراونه	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
د. محمد الزيود	ادارة اعمال	جامعة الزرقاء
د. احمد ابو زيد	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
د. خلف الطراونه	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
د. هايل السرحان	ادارة اعمال	جامعة آل البيت
د. عطاالله السرحان	ادارة اعمال	جامعة آل البيت

الجزء الأول المعلومات الديمغرافية للعينة

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف الفاضل ...... اختي الموظفة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ....

تهدف الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة " **التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية،**" وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الزرقاء، وقد تم اختياركم ضمن مجموعة العاملين للإجابة عن الفقرات الواردة فيها.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات وبعناية، وأرجو التفضل باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم إزاء كل فقرة وفق المقياس المعتمد (مقياس ليكرت الخماسي)، لما لذلك من انعكاس على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا كل الاحترام والتقدير

2. الجنس :

ذكر ☐   أنثى ☐

2. المستوى التعليمي:

دبلوم متوسط ☐   بكالوريوس ☐   دراسات عليا ☐

3. عدد سنوات الخبرة

سنوات أو أقل ☐   من 5 سنوات –10 سنوات ☐   أكثر من 10 سنوات ☐

أولاً : المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
المجال الأول : التحليل الاستراتيجي						
1	التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية					
2	تؤثر البيئة العامة تأثير مباشر على وضع وتحقيق أهداف الوزارة					
3	يتم وضع الأسس الذي تعتمدها الوزارة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية					
4	دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه الوزارة.					
5	دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في الوزارة.					
6	تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.					
المجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية						
7	تتسم رؤية الوزارة بالوضوح والشمولية					
8	امتلاك الوزارة لرؤية واضحة تعبر عن طموحات وآمال الوزارة في المستقبل.					
9	تسعى الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة					
10	توفر المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تسهل على متخذ القرار الاستراتيجي اتخاذ القرار السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد.					
11	التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الإستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة في الأمد البعيد والتي تصب أساساً في أهداف الوزارة الكلية.					
المجال الثالث: الرسالة الاستراتيجية						
12	تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.					
13	يمكن التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.					
14	توضح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة وطبيعة عملها.					

15	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارات العليا والوسطى في الوزارة باختياره لأفضل البدائل والخيارات المتاحة.					
16	يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة رقابية وتقييمية مستمرة للمؤسسة.					
17	يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه الوزارة لإيجاد حلولٍ مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.					
المجال الرابع: الأهداف الاستراتيجية						
18	الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الإطراف ذات العلاقة					
19	الأهداف في حدود الإمكانات المادية والبشرية والمالية المتاحة.					
20	تجسد الأهداف رغبة المجتمع من أجل تحقيق النمو السريع واللحاق بالمؤسسات الأخرى					
21	تكون الأهداف محددة بسقف زمني محدد.					
22	كون الأهداف قابلة للتغيير بحسب الظروف					
ثانيا: المتغير التابع (التميز المؤسسي)						
1	تعمل الوزارة على التحليل والتخطيط ووضع الأهداف وإصدار خطط العمل.					
2	نفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط وفريق الوزارة.					
3	المتابعة والتقييم وتبادل الخبرات.					
4	تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية.					
5	تحديد الرؤية والرسالة والأهداف وكيفية تحقيقها،					
6	اختيار الأسلوب الأمثل للقيادة والذي تكون فيه الثقة متبادلة بين العاملين والقائد.					
7	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					
8	تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل.					
9	الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل					
10	تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.					
11	بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي) لتوافر منظومة متكاملة من السياسات الموحدة.					

					توضيح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة وطبيعة عملها.	12
					التوازن والتكامل بين الأهداف الفرعية وعدم التناقض والتضارب بين الأنشطة المختلفة	13
					ملاءمة الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة التي تم التعبير عنها في رسالتها.	14
					التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.	15
					توفير خدمات مجتمعية مطلوبة، محققا بذلك تقدما عن المعدل المستهدف ووصولا إلى معدل الرضاء المجتمعي المطلوب حيال الخدمات العامة.	16
					تحسين العمليات باستخدام الطرق الإبداعية.	17
					توثيق روابط الاتصال للمتعاملين مع الوزارة.	18